



云海战略

YUN HAI ZHAN LUE

全天候下的企业制胜之道

愚 公/著



华文出版社

云海战略

YUN HAI ZHAN LUE

全天候下的企业制胜之道

愚 公/著



华文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

云海战略/愚公著. —北京: 华文出版社, 2010.2

ISBN 978-7-5075-3054-4

I. ①云… II. ①愚… III. ①企业管理—经济发展战略 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第016330号

云海战略——全天候下企业战略的制胜之道

作 者: 愚 公

责任编辑: 谭 笑

出版发行: 华文出版社

社 址: 北京市宣武区广外大街305号8区2号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbss.com.cn>

投稿邮箱: xiaotanyiaotan11@126.com

电 话 总编室 010-58336255 发行部 010-58336277 58336265

责任编辑 010-58336239

经 销: 新华书店

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 170×228 1/16

印 张: 14

字 数: 131 千

版 次: 2010年2月第1版

印 次: 2010年2月第1次印刷

印 数: 00001-10000 册

标准书号: ISBN 978-7-5075-3054-4

定 价: 25.00 元

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换



一本“耳目一新”的书

赵国杰

“来电话啦……”

手机里的小女孩喊起来。

柔和的稀土三基色节能灯光下，我正斜靠着香港产的“都市之窗”沙发，兴致勃勃地阅读着有趣的作者 M·盖尔曼（Murray Gell-Mann）博士那本妙趣横生的《夸克与美洲豹，简单与复杂中的探险》（The Quark and the Jaguar, Adventures in the Simple and the Complex）。正如康乃尔大学教授卡尔·萨根博士（Carl Sagan）所评论的：“这本书横贯了几乎所有的学科，让人兴奋刺激。”普罗特金博士则说：“这是一本与作者一样十分有趣的书。他把那些看起来似乎完全不相关的东西，如黑猩猩的行为、雪崩力学、超弦理论以及莎士比亚等等，都编织到一个迷人的故事当中，真是奇妙极了！”我怎么会舍得放下这么有趣的书而去接这个根本来的不是时候的电话呢？真应该早把手机闭喽！咳，没办法，人和美洲豹都生活在手机和互联网时代了！

“来电话啦……”

手机里的小女孩不依不饶，她急了。

“喂？请问是……”

“导师，您好？”

呀，听声音我已经知道了，这是与我合作的博士后济南大学管理学院副院长张守凤教授打来的电话。

“赵老师，太晚了，真不好意思！可有件事非打扰您不可！济南这儿有位银



行行长，写了本书叫《云海战略》……”

“什么？”我忍不住问，“《红海战略》、《蓝海战略》，怎么？有人写了本《云海战略》？谁？写了些什么？”

“哦，导师，您感兴趣？我发给您看看？要是您觉得行，就给他写篇序，怎么样？”

咳，我这位合作者就是这样，说起话来几乎就没有间隙。“好吧，发过来吧！”我可不想生活在互联网里，因为腰椎、颈椎受不了，动了白内障手术后的眼睛也不支持。有她挺好、有她挺糟，通过她，打印机一会就把《云海战略——全天候下的企业制胜之道》呈现在我的眼前。“呀！作者署名怎么是愚公？”我不由暗自思忖，“现在人们出书，有几个不想出名？职称、头衔、兼职、荣誉写上一大堆，我不也如此吗？他竟署上愚公意欲何为？故弄玄虚，设置‘云海’吗？”瞥了一眼沙发扶手上的《夸克与美洲豹》和她旁边的《我的大脑敞开了》，我掀开了178页A4纸书稿的第2页……

3个多小时后，我强压住浏览《云海战略》的喜悦与冲动，顾不及已是深夜，给我的博士后发去了如下的手机短信：“近几年来，我很少能有耐心从头到尾读完一本管理学门类中的新书，不论是中国人写的，还是外国人写，中国人译的。而愚公的《云海战略》很怪，我刚翻阅了一遍，它令我兴奋，感受到刺激，这本书有极强的吸引力和可读性。这位作者不按规矩出牌，他把老子、孙子、波特、毛泽东、杜甫……与文学艺术中的曹操、诗词编织进一个他已经实践多年且有新意的战略体系之中。这可能是一本颇具原创性的应享有知识产权的企业战略管理研究专著。明天我将认真地慎读研读，俟沉思深思质疑去惑之后，为此书写序。”

读到此，读者已经明白，我的序只要去掉上句话中的“可能”二字就可以搁笔了。

2009年12月31日

于北京新世纪日航饭店2030房

（序言作者系天津大学教授、技术经济及管理和管理科学与工程两大学科博士生导师）



自序

中国古代有两个关于“移山”的著名故事：

其一，《孟子·梁惠王》章句（上）：孟子曰：“挟泰山以超北海，语人曰‘我不能’，是诚不能也。”孟子认为，当一个普通的人面对着“挟泰山以超北海”的情况时，这是不可能做到的。

其二，《列子·汤问》：太行王屋二山，方七百里，高万仞。北山愚公者，年且九十，面山而居。惩山北之塞，出入之迂，遂毕力平险。帝感其诚，命夸娥氏二子负二山，一厓朔东，一厓雍南。列子认为，愚公本身以残年余力，曾不能毁山之一毛，但是其诚意感动了天帝，天帝于是帮助他实现了自己的愿望。

作为市场中的企业，既可能会遇到“挟泰山以超北海”的情况（要实现超出自身已有实力的跨越式发展），也可能会遇到“面太行王屋二山而居”的情况（在行业主导企业的垄断下参与市场竞争）。企业是选择仅凭一己之力而“诚不能也”（单纯依靠自身实力而无法实现跨越式发展），还是选择“借天帝之力”（利用外部资源实现跨越式发展）？

作者认为，愚公借助天帝之力以实现自己愿望的做法，值得市场竞争中的企业，尤其是中小企业从战略的高度上借鉴这个寓言的内涵价值。企业在参与市场竞争时，不但要善于打造自身绝对竞争优势（愚公的子子孙孙无穷匮也），更要善于借助外部资源谋求自身的相对竞争优势（帝感其诚），以此形成一个“形小而神大”的综合竞争优势（夸娥氏二子负二山），最终取得市场竞争的胜利（自此，冀之南，汉之阴，无陇断焉）。



企业在市场竞争中的发展机会存在于价格影响因素的不确定之中，存在于市场环境的不不断变化之中，存在于其他竞争参与者的迷茫之中，存在于企业对市场变化的适应和创新之中。企业能否适应市场环境的变化，决定着企业在市场竞争中能否持续存在。本书作者取名愚公，意在欣赏愚公坚忍不拔之“志”和借助外力之“智”，旨在启发企业新的战略之道。本书提出了“云海战略”这样一种新的企业战略体系，希望能够帮助读者发现一种思考企业战略的新思维，帮助企业企业家找到一种能够适应各种市场环境变化的新战略。云海战略的宗旨就是帮助市场竞争中的中小企业做到“借助外力、快速发展”，帮助危机中的企业做到“找准方向、化险为夷”，帮助主导企业做到“保持优势、引领潮流”。

最后，用一首小诗《感恩的心》来寄语作者此刻的心境，献给亲爱的读者们：

我们要做这样的人
我就是站在巨人肩膀上的那个人
我就是山上那棵小树
我就是迎着太阳升起时
敢于引吭高歌的那个人
我非常渺小
我又非常的幸运
因为在我奋起的背后
有着像巨人、像高山、像太阳
一样的朋友的帮助
为我托起一片蓝天

愚公

2009年11月于舜耕山庄



前 言

古人云：不谋全局者，不足于谋一域；不谋一世者，不足于谋一时。在当今变幻莫测的全球经济背景之下，企业战略决定着企业的发展前景，企业家的战略能力决定着企业的生死存亡。本书旨在给企业家提供一套符合未来竞争发展趋势的企业战略体系。

任何企业都要有合适的企业战略，并且在企业发展的不同阶段、不同时期，根据实际情况采取不同的企业战略。企业是一部“百科全书”，仁者见仁，智者见智。本书作者从事银行工作多年，在从局外人的视角看企业战略的同时，也在多年的企业实战中，参与、追踪了一些企业的起步、发展甚至消失的整个过程。在对这些企业的发展过程进行了详细研究和认真思考之后，本书作者通过对相通论、相对论和相似论的领悟，提出了“立足于现实、着眼于未来、应用于实战”的云海战略。

相通论：自然科学和社会科学的原理是相通的，正所谓“触类旁通或万变不离其宗”。《道德经》云：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”自然界万物的繁衍变化和人类社会各种利益关系的变化其内在规律是相通的，“八仙过海，各显神通”是可以相互借鉴指导的。

相对论：事物之间的关系具有静态与动态的两面性，要在不同的高度与角度上综合观察与思考，不能执迷于一端。企业参与市场竞争的最终目的是为了获取利益，而利益又具有层次性和阶段性、冲突性和联合性、融合性和一致性等多种特点，所以企业获取利益的形式就有很多种，关键是弄清楚在什么样的条件之下



采取什么样的企业战略。正如毛泽东所言：“坚定正确的政治方向，机动灵活的战略战术。”

相似论：事物之间具有普遍联系，相似论的核心是“以小见大”，正所谓“牵一发而动全身”。企业家在制定企业战略时，一定要从全局的、系统的角度来思考问题。只有经过系统性的思考，企业家才能在制定和实施企业战略时做到“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

在对已有企业战略理论的吸收、借鉴和创新的基础之上，本书作者提出了云海战略体系。云海战略体系是一套“立足于现实、着眼于未来、应用于实战”的完整的企业战略体系，它包括五个组成部分：一个战略目标、两个战略视角、三种战略模式、三大战略法宝、五个战略资源。

一个战略目标：使企业在应对各种市场环境变化时，战略目标应具有竞争性、挑战性和高度的弹性，能够做到“左右逢源、化险为夷”。

两个战略视角：从实体经济和虚体经济这两个战略视角出发，对企业战略进行系统性的全面思考。

三种战略模式：知己战略、知彼战略、预知战略。

三大战略法宝：需求论、认识论、方法论。

五个战略资源：核心体、生态体、联盟体、融资体、环境体。

云海战略认为，在一个充满变幻莫测因素的全球经济背景之下，企业在争夺市场份额时的竞争已经不再是单纯的企业个体之间的竞争，而是企业通过整合各种资源进行的一种综合资源体之间的竞争。企业不但要通过培育其核心竞争力的不易替代性来建立起绝对竞争优势，也要通过培育资源整合能力的不易复制性来建立相对竞争优势，只有这样，企业才能建立起不易被超越的综合竞争优势。

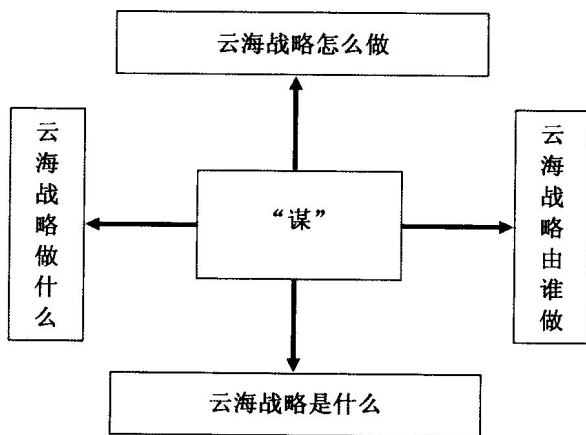
未来的市场竞争中，竞争的主体是中小企业，市场的主导者是能够充分整合各种资源的企业，市场中能够持续盈利的企业是具备“预知应变”能力的企业。云海战略不仅适用于已经在行业中处于领导地位的主导企业，而且也适用于市场中快速发展的中小企业和遇到经营危机的困难企业。云海战略对企业而言，其指导意义具有普适性和规律性。

企业要想在市场竞争中获得持续盈利，首先就要有正确的发展方向，然后在

企业发展的不同阶段采用机动灵活的云海战略。云海战略的目的是帮助企业“谋利”，而企业要想谋利就要在市场竞争中“谋胜”，谋胜的关键是“谋势”。

势，就是一种竞争双方的实力对比。企业要获得竞争中的势，一方面靠“造势”，另一方面靠“借势”。造势是指企业根据自身的核心竞争力，打造一种对周围资源的引力；借势是指企业借助周围资源的力量，增强自身的综合竞争实力。造势和借势的核心是“谋”，正如《孙子兵法》所云：“上兵伐谋。”

贯穿本书始终的正是“谋”这条战略主线，围绕着如何“造势，借势”，本书从“云海战略是什么、云海战略做什么、云海战略由谁做、云海战略怎么做”四个方面对云海战略进行了阐述。云海战略的最终目的就是帮助企业通过“谋”来取得市场竞争的胜利，获得满意的市场份额，实现持续盈利。



云海战略框架结构图

在市场竞争中，企业之间的利益既有冲突性也有联合性，并且利益的冲突性也有直接利益冲突和间接利益冲突之分。因此，企业家在制定企业战略时不要盲目采取“四面树敌”的竞争战略，而要首先弄明白“谁是我们的朋友，谁是我们的敌人”。企业家要针对不同的矛盾主体采取不同的策略，在弄明白“依靠谁、团结谁、打击谁”之后，采取对矛盾“抓大放小”的策略，利用间接矛盾，



解决直接矛盾。在当前及未来的市场竞争中，企业战略的核心可以归结为四个字——远交近攻，企业家要联合“利益分享者”来共同打击“利益争夺者”。

云海战略的宗旨是帮助市场竞争中的中小企业做到“借助外力、快速发展”，帮助危机中的企业做到“找准方向、化险为夷”，帮助主导企业做到“保持优势、引领潮流”。云海战略也可以用四个词语来简要概括：洞悉全局、未雨绸缪、资源整合、系统决策。

一、洞悉全局

孙子兵法云：“知己知彼，百战不殆”，这是战略研究的基本出发点与着眼点。本书基于了解企业自身、把握行业市场、预知经济动态三个层面上的研究，从一个新的战略视角来帮助企业实现战略预期效果。

第一层面：“知己战略”

企业首先要知道自身的发展模式，即企业要具有对自身资源承载能力的“自知”能力，企业适应竞争环境变化的能力就是企业最基本的生存能力。企业自身的发展模式主要包括“企业存在模式”、“企业竞争模式”、“企业盈利模式”以及“企业投资模式”等四方面的内容。

企业要在充分考虑市场规模对企业规模支撑能力的基础之上，通过合理的“瘦身”，保持最佳经营状态。企业核心体的最优规模主要受两个因素的影响，即市场规模和企业生态体的规模，核心体的规模可以用公式表示如下：

$$G = f(X, Y)$$

G 是企业核心体的最优规模，X 是市场绝对量即市场规模，Y 是企业生态体的规模。

北极熊是名副其实的北极霸主，它在冬天来临之前，在身体中积累大量脂肪，然后通过对这些脂肪的消化来度过严寒。在现实中，脂肪储备可以形象地比喻为企业在经济环境恶劣下过冬的现金流。这不能不令我们记起达尔文的名言：“能够生存下来的并不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些能对变化作出快速反应的”。企业的知己战略模式是“化整为零”，这是企业的生命底



线，也是一个最低的战略预期效果。

第二层面：“知彼战略”

本书从绝对竞争规模层面将市场形象地比喻为一年的四个季节。春天、夏天代表市场规模逐渐增长，秋天代表市场规模达到最大，冬天代表市场规模急剧缩小。这样一个不断变化的、不确定的经济环境往往超出我们的预期，本书称这种意想不到的变化在逐渐增多的环境为“云海景象”，“云海景象”代表了企业所处外部经济环境的不确定性。

企业要对云海景象有正确的认识，就要从静态上知道市场总需求中的经济账、政治账和国防账等“三本账”，从动态上知道企业资源竞争体中的自身循环体、外部产业上下游循环体以及资金融资体等“三个循环体”。

企业的知彼战略模式是“化零为整”，最大限度地整合社会各方面的资源，主导市场竞争的潮流。企业要有一套起步于春天、成长于夏天、发展于秋天，决胜于冬天的全天候战略体系。通过全天候战略体系的构建，实现在市场竞争中“长大”的战略预期效果，是企业发展战略的一个核心层面。

第三层面：“预知战略”

在一个开放的经济体中，企业家要关心全球范围内的经济、政治、金融、自然环境等多变量“动态循环圈”的动态变化。通过对“生态经济圈”、“环保经济圈”、“循环经济圈”等经济循环圈的系统战略认知，形成对未来发展的战略预知能力。

企业的“预知战略”就是将各种云海景象“化繁为简”，最终达到“拨开云雾见天日”的战略预期效果。从“预知战略”上来讲，企业可以分为四种：

- 一是出局者，其战略预知能力可以被形容为“摸着石头过河”；
- 二是追随者，其战略预知能力可以被形容为“敢问路在何方”；
- 三是挑战者，其战略预知能力可以被形容为“问苍茫大地，谁主沉浮”；
- 四是领导者，其战略预知能力可以被形容为“数风流人物，还看今朝”。

未来的企业将面临着三个关键点的竞争，一是资源控制能力的竞争，二是资源整合能力的竞争，三是对市场机会战略认知能力的竞争。通过实施“预知战略”来“驾驭”市场变化，将是未来企业战略的最高境界。



二、未雨绸缪

本书基于对企业自身模式的战略险情、静态市场变化的战略险情、动态市场变化的战略险情等三个层面的分析，提出企业通过云海战略对战略险情进行未雨绸缪，以期达到“凡事预则立，不预则废”的战略预期效果。

第一层面：防范风险

企业要通过“知己”战略防范风险。在一个充满越来越多不确定因素的经济环境之中，企业只有通过“知己”战略的实施，才能达到“自知者明，自胜者强”的战略预期效果。

第二层面：经营风险

企业要通过“知彼”战略经营风险。市场竞争的核心就是企业动用最大的资源参与到最大市场规模的竞争中去，只有通过“知彼”战略的实施，企业才能达到“知人者智，胜人者有力”的战略预期效果。

第三层面：驾驭风险

企业要通过“预知”战略驾驭风险。在当今变幻莫测的全球经济背景之下，企业只有通过“见微知著”的“预知”战略的实施，才能达到“物动而明其变，事兴而晓其归”的战略预期效果。

三、资源整合

本书从企业微观“两个循环圈”和宏观“多层次市场连环圈”的视角，对企业所处的经济环境进行了多层次、多角度和全方位的观察，以期达到帮助企业正确地认知云海景象和准确地制定云海战略的效果。

第一层面：两个循环圈

企业微观的“两个循环圈”包括内循环圈和外循环圈。

“内循环圈”包括三部分：一是主导企业所形成的“核心体”；二是与主导企业相配套的供应商与经销商所形成的“生态体”；三是与核心体和生态体相关



联的“融资体”。核心体与生态体之间存在着以利益捆绑、共同分割市场为基础的利益联合，核心体、生态体与融资体之间存在着以利益共享为基础的利益联盟，这个利益联盟就被称之为内循环圈，用公式表示如下：

内循环圈 = 核心体 + 生态体 + 融资体

“外循环圈”包括三部分：一是内循环圈；二是关联产业中的主导企业所形成的“联盟体”；三是与联盟体相关联的融资体。内循环圈与联盟体之间和联盟体与融资体之间分别存在着以利益共享为基础的利益联盟，这个大利益联盟就被称之为外循环圈，用公式表示如下：

外循环圈 = 核心体 + 生态体 + 联盟体 + 融资体

第二层面：多层面市场连环圈

“多层面市场连环圈”是指产业链中间环节所形成的“过程市场”与销售终端所面临的“终端市场”之间的连环圈。产业链不同中间环节所形成的“过程市场”组成了巨大的信息传播源，这些不确定信息的持续传播最终形成了持续性的“云海景象”。而在过程市场与终端市场之间又存在着信息的不对称性，这就进一步导致了“云海景象”的加剧。

世界经济从整体看是一个“有限需求论”，而不是“有效需求不足论”。市场规模变化实际上是由消费者消费能力的有限性与市场开发的无限性之间的矛盾发展形成的。春天、夏天、秋天、冬天四个市场规模的变化，就是由三个层面的复合矛盾体决定的：

- 一是，有限市场规模与产能无限扩张的矛盾；
- 二是，云海景象增多与企业认识局限的矛盾；
- 三是，消费需求刺激与生产扩张滞后的矛盾。

这三个层面的矛盾导致了市场环境的急剧变化：当社会总产能大于社会总需求时，市场冬天就将来临；当社会总产能小于社会总需求时，市场的春天、夏天和秋天就将来临。周而复始，生生不息。

四、系统决策

云海战略不但是—种制定企业战略的思考方式，也是一种进行系统决策的解决方案。云海战略有三大法宝，即需求论、认识论和方法论，云海战略就是在这“三论”基础之上的一种综合性思考方式和系统决策。

第一层面：需求论

企业战略的制定是以充分满足消费者的需求为基础，因此需求论对企业而言始终是第一位的。企业要通过及时发现并满足消费者的潜在需求和现实需求，做到在消费者某一需求层面上的“占先”，从而更好地占据市场竞争中的主动地位。

第二层面：认识论

企业家要想及时发现消费者的潜在需求和现实需求，就要以认识论作为认知基础。认识论可以帮助企业家认清市场中的云海景象，看清战略迷雾，从而及时地发现市场机会，在市场变化中占据主动。

第三层面：方法论

企业家发现市场机会之后，就要采取合理的战略把握和利用市场机会，而这就需要企业家有正确的方法论作为基础。方法论决定了企业家在何时、何地、对何种人采取何种竞争战略，这是决定企业竞争成败的关键。

企业参与市场竞争的宗旨是“市场经济，赛马机制”；目标是让竞争对手“看不懂企业战略，做不了企业策略，跟不上企业步伐”；目的是在市场变化中通过借助外部资源的力量，实现跨越式的发展，做到覆盖别人而不被人覆盖。

《道德经》云：“天长地久。天地所以能长且久者，以其不自生，故能长生。是以圣人后其身而身先，外其身而身存。非以其无私邪？故能成其私。”圣人把自己放在最后，反而能占先；把自己置之度外，反而能够保全自己。圣人看起来的不自私反而成就了他的私利。对企业而言，要想持续盈利，就要在一种利益均沾的战略思想指导之下，充分考虑和满足各个相关利益主体的利益需求。只有这样，企业才能在市场竞争中通过借助外部资源的力量，增强自身的综合竞争实力，从而更容易地获得满意的市场份额。



企业战略就像“易”，既有其变化性的一面，也有其规律性的一面。只有能够透过变化的表象看清变化背后规律的企业家，才能在市场竞争中把握和利用规律。关于企业战略的思考，实际上就是一个不断“悟道”的思索过程。“悟”就是对过去和现实的总结与概括，形象的比喻就是不断地做减法。“道”就是领悟之后的融会贯通，形象的比喻就是不断地发现新的关联，不断地做加法，在看不到联系的地方发现更高层面的新联系，正所谓：“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”云海战略正是在“悟道”基础之上对各种企业战略的不断总结和提升，也正是一种“立足于现实、着眼于未来、应用于实战”的企业战略。

企业是一个天然的大学校，取胜之策在于悟道；

企业是一个天然的大舞台，取胜之法在于竞争；

企业是一个天然的实验室，取胜之道在于实战。

知识就是力量，但是拥有知识与运用知识是不同的。孙臆、庞涓、苏秦、张仪四人同拜鬼谷子先生门下，孙臆和庞涓学习兵法，苏秦和张仪学习“术”。同是学习兵法，孙臆和庞涓领悟境界不同，最终在战场兵戎相见之时庞涓败在孙臆手中。同是学习术，苏秦和张仪在应用方面有所不同，苏秦挂六国相印实行“合纵”，张仪入秦拜相实行“连横”。这正所谓企业是一部大百科全书，仁者见仁，智者见智。

有效运用知识与高效发挥知识和创造新的知识也是不同的。企业家对企业战略的领悟运用存在着一种“运用之妙，存乎一心”的境界，这其中既有科学性的一面，也有艺术性的一面。企业家的个人能力和职业素养对企业战略的制定和实施起到了非常重要的作用。

希望阅读本书的企业家，在面对企业未来发展中可能出现的战略风险时，能够及时制定和实施正确的企业战略，在市场环境的不断变化中做到“左右逢源，化险为夷”。



目 录

自 序	1
前 言	1
第一章 云海战略是什么	1
第一节 企业战略新解	2
第二节 三种企业战略	8
第三节 云海战略体系	12
第二章 云海战略做什么(上)	19
第一节 实体经济中的三本账	19
第二节 立足经济账	31
第三节 兼顾政治账	41
第四节 融入国防账	47
第三章 云海战略做什么(中)	51
第一节 云海景象的描述	52
第二节 云海景象的认知	60
第三节 云海景象的预知	66
第四节 云海景象三大价格规律	71
第四章 云海战略做什么(下)	76
第一节 “规模至上论”的反思	76
第二节 “蓝海战略”和“红海战略”的反思	81